

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA  
EKONOMICKÁ FAKULTA

## BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

2010

Kateřina Čmielová

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA  
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

Analýza motivačního systému ve vybrané organizaci  
Analysis of a Motivation System of a Selected Company

Student:

Kateřina Čmielová

Vedoucí bakalářské práce:

Ing. Terezie Bartusková

Ostrava 2010

## Zadání bakalářské práce

Student:

**Kateřina Čmielová**

Studijní program:

B6208 Ekonomika a management

Studijní obor:

6208R037 Management

Téma:

**Analýza motivačního systému ve vybrané organizaci**  
**Analysis of a Motivation System of a Selected Company**

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
  2. Přehled motivačních teorií
  3. Charakteristika organizace
  4. Analýzy stávajícího motivačního systému
  5. Návrhy a doporučení
  6. Závěr
- Seznam použité literatury  
Seznam zkratek  
Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce  
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

- KOONTZ, H.; WEIHRICH, H. *Management*. přel. Dolanský, V. 1.vyd. Praha: Victoria Publishing, 1993. 659 s. ISBN 80-85605-45-7.
- KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2006. 367 s. ISBN 80-7261-033-3.
- NAKONEČNÝ, M. *Motivace pracovního jednání a její řízení*. 1. vyd. Praha: Management Press, 1992. 258 s. ISBN 80-8560-301-2.

Formální náležitosti a rozsah bakalářské práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Terezie Bartusková**

Datum zadání: 20.11.2009

Datum odevzdání: 07.05.2010



  
prof. PhDr. Jiří Bláha, CSc.  
vedoucí katedry

  
prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová  
děkanka fakulty

### **Prohlášení**

Místopřísežně prohlašuji, že jsem celou bakalářskou práci, včetně všech příloh, vypracovala samostatně.

V Ostravě dne 7. 5. 2010

-----  
Kateřina Čmielová

## Obsah

<b>1. Úvod .....</b>	<b>3</b>
<b>2. Přehled motivačních teorií .....</b>	<b>4</b>
2.1. MOTIVAČNÍ TEORIE VE VYBRANÉM PŘEHLEDU .....	5
2.1.1. Herzbergova dvoufaktová teorie .....	6
2.1.2. Maslowova teorie hierarchie potřeb .....	7
2.1.3. Teorie X a Y.....	8
2.1.4. Teorie cukru a biče podle B. F. Skinnera .....	8
2.2. MOTIVAČNÍ STRATEGIE .....	9
2.3. STRATEGICKÉ ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ .....	9
2.4. ÚKOL A POSLÁNÍ MANAŽERŮ .....	11
2.5. ODMĚŇOVÁNÍ A HMOTNÁ STIMULACE PRACOVNÍKŮ .....	12
2.6. MZDOVÉ FORMY .....	15
2.6.1. Základní mzdové formy.....	15
2.6.2. Dodatečné mzdové formy.....	16
2.7. NÁKLADY PODNIKU .....	18
2.7.1. Podnik, tvorba a čerpání sociálního fondu.....	20
2.8. ODMĚŇOVÁNÍ A PRÁVNÍ ÚPRAVA.....	21
2.9. MOTIVACE NEPENĚŽNÍHO CHARAKTERU .....	22
2.10. ZAMĚSTNANECKÉ VÝHODY A BENEFITY .....	22
<b>3. Charakteristika organizace.....</b>	<b>25</b>
3.1. RZB GROUP A RAIFFEISEN INTERNATIONAL VE ZKRATCE.....	26
3.2. AKTUÁLNÍ RATINGY RZB JSOU NÁSLEDUJÍCÍ (BŘEZEN 2010):.....	28
3.3. ORGANIZAČNÍ STRUKTURA.....	28
<b>4. Analýzy stávajícího motivačního systému.....</b>	<b>28</b>
4.1. POPIS PRACOVNÍHO MÍSTA OSOBNÍHO PORADCE .....	29
4.2. HODNOCENÍ VÝKONU PRACOVNÍKŮ RAIFFEISENBANK .....	30
4.3. ZAMĚSTNANECKÉ VÝHODY A BENEFITY V RB .....	30
4.4. POROVNÁNÍ ZAMĚSTNANECKÝCH BENEFITŮ V KONKURENČNÍCH BANKÁCH .....	36
<b>5. Návrhy a doporučení .....</b>	<b>40</b>

<b>6. Závěr .....</b>	<b>40</b>
<b>Použitá literatura .....</b>	<b>42</b>
<b>Seznam použitých zkratk.....</b>	<b>43</b>
<b>Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce .....</b>	<b>44</b>
<b>Seznam příloh .....</b>	<b>45</b>

## 1. Úvod

Motivace zaměstnanců patří k primárním nástrojům managementu podniku, k tomu, aby tento management maximálně využil při vedení lidí všech motivačních prostředků k získání požadovaného výkonu. Společnost, ve které se nachází správně motivovaní zaměstnanci, je organizací, která je schopna naplnit smysl své existence.

V dnešní uspěchané době je nesmírně důležité, aby zaměstnavatelé, pokud chtějí získat a udržet si kvalitní zaměstnance, byli schopni vytvořit takové podmínky, které povedou k oboustranné spokojenosti. Je zapotřebí aby zaměstnavatelé byli schopni pochopit pracovníka jako osobnost, která má vlastní motivační strukturu. Cílevědomí zaměstnanci jsou nesmírně důležitou složkou celé organizace. Jejich prostřednictvím je možno dosahovat vytyčených cílů.

Poskytování výhod pracovníkům je dnes samozřejmostí ve většině středních a větších, převážně soukromých firem, a je neoddělitelnou součástí personální politiky. Pracovníci v těchto firmách si mnohdy mohou volit mezi jednotlivými nabízenými benefity, jakými jsou například stravenky, dovolená navíc, příspěvek na penzijní a životní připojištění a nadstandardní zdravotní péče. Mezi další poskytované výhody mohou také patřit i služební automobil, laptop, mobilní telefon, to vše i k soukromému využití. Dále pak flexibilní začátek a konec pracovní doby, příspěvek na dojíždění do práce aj. Bohužel však tyto vyjmenované benefity již dnes mnohdy nejsou chápány jako jakési „výhody“ ale jako samozřejmost.

*Důvod proč jsem si zvolila za téma mé bakalářské práce právě téma motivace, je skutečnost, že i já zatím působím na pozici řadového zaměstnance.*

*Nejednou jsem uvažovala nad mzdovým systémem organizace ve které jsem zrovna pracovala a nad hodnocením a motivováním zaměstnanců. Nejednou jsem hodnotila daný systém organizace a uvažovala nad tím, jak bych způsob motivování a odměňování řešila sama, kdybych byla na pozici svého nadřízeného.*

*Cílem mé bakalářské práce je provést analýzu odměňování a motivace vybrané skupiny zaměstnanců na pozici osobního poradce v podmínkách pobočky Raiffeisenbank a porovnat ji s konkurenčními pobočkami Unicredit Bank, České spořitelny a Oberbank v Ostravě za rok 2009. Chtěla bych se pokusit navrhnout opatření, které by mohlo pomoci dosavadní systém zlepšit.*

## **2. Přehled motivačních teorií**

Cílem motivace je vytvořit podmínky pro růst výkonnosti podniku, získat a udržet si kvalitní pracovníky a tím nejdůležitějším je odměňovat je dle jejich konkrétního přínosu pro podnik. Abychom dosáhli tohoto důležitého cíle, musíme znát způsoby, kterými to bude možné.

### **Potřeba**

Potřeba je stav nedostatku nebo nadbytku něčeho, co nás vede k činnostem, jimiž tuto potřebu uspokojujeme. Potřeby dělíme na biologické (primární, vrozené) - potřeba dýchání, jídla, spánku, bezpečí a také na sociální (získané) - potřeba kulturní (vzdělávání, kulturní život) a psychická (štěstí, radost, láska).

### **Motiv**

Prvotním impulsem motivačního chování je motiv, jedná se o každou vnitřní pohnutku podněcující jednání člověka. Na jednání člověka většinou působí větší soubor motivů než jeden. Jedná se třeba o tyto motivy: pud (vrozená pohnutka činnosti, označení pro energii nebo cílenou činnost), zájem (získaný motiv, který se projevuje kladným vztahem člověka k předmětům nebo činnostem, které ho upoutávají jak po stránce citové nebo poznávací), zvyk (tendence vykonávat za určitých okolností určitou činnost), ideály (jsou vzorové cíle).

### **Motivace**

Motivace je psychický proces, který vede k nabuzení organismu. Motivace směřuje naše chování a jednání k dosažení určitého cíle. Vyjadřuje souhrn všech možných skutečností jako jsou: zvědavost, radost, pozitivní pocity, radostné očekávání, které podporují nebo brzdí jedince, aby něco konal či nekonal. Základní formou motivů jsou pokládány potřeby. Správně motivovaní členové týmu jsou obvykle plní energie a nadšení. Pracují dlouhodobě na vysoké úrovni, nezaleknou se změn a mají pozitivní přístup k výzvám a také mohou nasměrovat k úspěchu i ostatní členy týmu. Naopak nemotivovaní členové týmu se nezajímají o své cíle a ani o úspěchy. Výsledek v takovém případě je, že podávají špatný pracovní výkon a mohou i tímto nemotivovat ostatní členy týmu. Pracovní motivace je určitý individuální a společenský jev.



## **Stimul**

Zatímco motivy odrážejí přání, stimuly lze ztotožnit s odměnami nebo pobídkami, které stupňují snahu pro uspokojení těchto potřeb. Mohou také představovat prostředky, z jejichž pomoci je možné odstraňovat konfliktnost potřeb nebo jim dávat různou prioritu.<sup>1</sup>

Stimul je jakýsi vnější podnět, který vyvolává určité změny v motivaci jedince.

## **Stimulace a její význam**

Motivace se v činnosti člověka projevuje jako vnitřní hnací síla, směřující veškerou aktivitu k vytyčenému cíli. V řízení pracovníků a pracovních skupin je nutné vytyčovat cíle a aktivně je formovat.

Stimulace představuje soubor vnějších podnětů působících na psychiku člověka, které mají určitým způsobem usměrňovat jednání pracovníků a působit motivačně. Smyslem používání stimulů je podnítit u pracovníka určitou aktivitu a nebo opačně ji omezit.

## **Pracovní motivace**

Pracovní motivace vyjadřuje přístup člověka k práci, ke konkrétním okolnostem jeho pracovního uplatnění a jeho pracovním úkolům. Můžeme také vyjádřit jako konkrétní podobu jeho pracovní ochoty. Skládá se ze souboru vnitřních a vnějších faktorů, které ovlivňují jednání. Vnitřní faktory nazýváme motivy a vnější faktory mají charakter stimulů.

### **2.1. Motivační teorie ve vybraném přehledu**

Lidské zdroje představují nejdůležitější přednost v konkurenčním prostředí a jeden z kritických faktorů úspěšnosti firmy. Organizace jsou nuceny o toto bohatství neustále bojovat a pečovat. Musí vynakládat mnoho úsilí, aby získávali kvalifikované, inteligentní, motivované a flexibilní zaměstnance. Měly by si je umět udržet, patřičně uznávat, odměňovat a motivovat. Z tohoto důvodu je velmi důležitá práce manažerů, kteří hrají ve firmě významnou úlohu, musí umět zaměstnance dobře motivovat, aby dosáhli toho, že lidé budou ze sebe vydávat ty nejlepší výkony a musí dobře využívat i motivující procesy nabízené organizací. Motivační teorie jsou rozsáhlým zdrojem poznatků, z nichž může manažer čerpat znalosti o psychologicko-sociálních charakteristikách myšlení a chování lidí.

---

<sup>1</sup> KOONTZ, H.; WEIHRICH, H. *Management*. Praha: Victoria Publishing, 1993. ISBN 80-85605-45-7

Tyto poznatky manažerovi pomůžou kvalifikovaně odhadnout, jak budou jednotlivci v rozmanitých situacích jednat za působení určitých motivačních podnětů i bez nich.

V průběhu let se snažila celá řada motivačních teorií identifikovat motivy a potřeby zaměstnanců. Jedny z nejvýznamnějších teorií motivace jsou: Herzbergova dvoufaktorová teorie a Maslowova teorie hierarchie potřeb.

### **2.1.1. Herzbergova dvoufaktorová teorie**

Velmi zajímavou a podnětnou je dvoufaktorová teorie pracovní spokojenosti podle F. Herzberga (významného psychologa z USA). Podle této teorie faktory související s pracovní motivací zaměstnance mají dvojí účinek. Jedny z nich jsou vnitřní podněty, jsou odvozeny ze vztahu zaměstnance k vykonané práci a jejich změny působí na výkonnost zaměstnance. Jsou označovány jako motivátory a patří mezi ně dosahovaný výkon, odpovědnost za práci, zajímavost a význam vykonané práce, uznání ze strany vedení a postup v pracovních funkcích.

Opakem však jsou vnější podněty, které způsobují pracovní nespokojenost a jsou označovány jako hygienické faktory, nebo také frustrátory. Patří mezi ně plat, jistota pracovního místa, pracovní podmínky, podniková politika, mezilidské vztahy na pracovišti, řídicí činnost vedoucího a bezpečnostní politika.

Pracovní spokojenost není zajišťována vnějšími pracovními podmínkami, nýbrž obsahem práce samotné a proto se uskutečňuje v kognitivní dimenzi jako rozšiřování vědění, jeho uspořádávání, jako objevování nových poznatků a jako tvořivost; v dimenzi motivace pak jako osamostatňování (uskutečňování jedinečnosti a zvláštnosti jedince) a jako vnitřní rozvoj se vzestupem životních možností. Jsou tu patrné vlivy Maslowovy humanisticko-psychologické koncepce seberealizace (sebeaktualizace). Herzbergovo pojetí pracovní spokojenosti je úzké. Znamená spokojenost s prací jako takovou, bez ohledu na vnější pracovní podmínky. <sup>2</sup>

Herzbergova práce měla velký vliv na způsoby odměňování a na soubory mzdových i jiných požitků, nabízených organizacemi. V rostoucím trendu se směřuje k poskytování volitelných odměn, které si zaměstnanci mohou vybrat z řady možností.

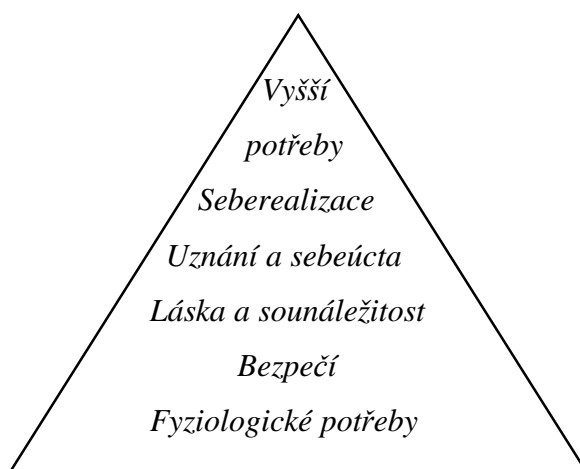
---

<sup>2</sup> NAKONEČNÝ, M.: *Motivace pracovního jednání a její řízení*. Praha: Management Press, 1992. ISBN 80-8560-301-2

Mohou si vybrat ty prvky, které uznají za dostatečně motivující ke své práci. Jedná se o systém zaměstnaneckých výhod, neboli Cafeteria systém.

### 2.1.2. Maslowova teorie hierarchie potřeb

Jedna z nejznámějších teorií motivace, byla vytvořena americkým psychologem Abrahamem Maslowem. Zřejmě žádná jiná motivační teorie neměla takový vliv na chování manažerů, jako právě Maslowova. Základem aktivity člověka je uspokojování potřeb. Maslow určil 5 kategorií potřeb a seřadil je podle hierarchického systému (od vývojově nižších k nejvyšším), který tvoří tzv. Maslowovu pyramidu:



Obr. 2.1. Maslowova pyramida.

- a) *Fyziologické potřeby* - jsou to základní potřeby lidského těla a duše např. potřeba jídla, pití, tepla, sexu, spánku. Nejsou-li tyto základní potřeby uspokojeny, pak jsou nadřazeny nad ostatními a žádné jiné potřeby člověka nemotivují.
- b) *Potřeba bezpečí* – jestliže jsou fyziologické potřeby uspokojeny, pak se člověk zaměřuje na uspokojení vyšších potřeb a těmi jsou v tomto případě potřeby bezpečí a také jistoty. Patří mezi ně např. ochrana před nemocí, tělesným poškozením, neočekávanými pohromami, ekonomickým strádáním.
- c) *Sociální potřeby* – tyto potřeby jsou spojovány se společenskou povahou lidí a potřebě sdružování se a přátelství. Neuspokojení těchto potřeb může ovlivňovat duševní zdraví člověka.
- d) *Potřeby uznání a sebeúcty* – zahrnují jak potřebu vědomí významu pro ostatní jedince (sebeúcta), tak potřebu skutečného uznání od ostatních. Manažeři mohou působit na tento druh potřeb např. uznáním dobrého výkonu u zaměstnance, pověřováním odpovědností

nebo pověřováním významnými pracovními aktivitami. Uznání musí být pocíťováno jako oprávněné a zasloužené, pak vede k pocitu sebedůvěry.

- e) *Potřeby seberealizace* – seberealizace spočívá v touze člověka být stále hodnotnější a dokonalejší bytostí. Člověk ukazuje ve své vlastní podstatě puzení ve směru ke stále dokonalejšímu bytí a ke stále perfektnějšímu uskutečňování své lidskosti. V oblasti působení manažerů se jedná především o motivaci k vyšším cílům, prostor pro tvořivost, podnětnost práce a příležitost k povýšení zaměstnance.

### **2.1.3. Teorie X a Y**

Teorie podle D. McGregora (studoval názory manažerů na podstatu člověka, pracovní motivace a řízení lidí) je označována za manažerskou filozofii, protože rozeznává kategorií lidí (X), kteří pracují jen neradi a musí být tedy k práci nuceni, přičemž jsou raději, když dělají to, co se jim uloží, než kdyby o tom, co mají dělat, museli sami přemýšlet. Tuto filozofii zastává mnoho manažerů, kteří používají autoritativní metody vedení.<sup>3</sup>

Naproti tomu stojí druhá kategorie lidí (Y), která si svůj postoj k práci vytváří teprve během svých pracovních zkušeností a také říká, že vynakládat fyzické a duševní úsilí je pro člověka hrou a odpočinkem. Podle této teorie není nutné vnější řízení, lidé se dokáží sami řídit a kontrolovat, dále mají velkou schopnost pro řešení problémů, využívají soudnost, představivost a důvtip.

Teorie (X) a (Y) jsou protichůdné, teorie (X) je pesimistická a teorie (Y) optimistická.

### **2.1.4. Teorie cukru a biče podle B. F. Skinnera**

Táto teorie je založena na mechanické aplikaci teorie chování. Znamená mechanické využívání pozitivních a negativních zpevnění, tj. odměn (cukru) a trestů (biče) ve formování chování lidí. Odměny a tresty patří k nejsilnějším stimulům. Odměnou je např. mzda, trestem hrozba ztráty pracovního místa, nižší příjem a nebo pokárání vedoucího.

Skinner (americký psycholog) pokládá koncept motivace za nadbytečný.

---

<sup>3</sup> NAKONEČNÝ, M.: *Motivace pracovního jednání a její řízení*. Praha: Management Press, 1992. ISBN 80-8560-301-2

Podle této teorie se vztah člověka k práci utváří na základě především operantního (instrumentálního) podmiňování, které může organizace ovlivňovat užíváním specifických plánů zpevnění, jako jsou mzdové systémy.<sup>4</sup>

## **2.2. Motivační strategie**

Motivace pracovníků se skládá ze širokého okruhu podnětů hmotné a nehmotné povahy. Tyto podněty jsou schopné ovlivnit jejich pracovní postoje a ochotu k pracovnímu výkonu. Proces motivace je účinný, jestliže známe strukturu potřeb pracovníků, které jsou rozhodující pro utváření jejich motivační struktury.

Stručná charakteristika motivovaného zaměstnance: je to člověk, který zná své pracovní cíle, podniká pro jejich dosažení patřičné kroky (iniciativa, energičnost) a přitom jedná efektivně, aby přinášel konkrétní hodnotu firmě a tím i sobě.

## **2.3. Strategické řízení lidských zdrojů**

Strategické řízení lidských zdrojů je praktickým vyústěním personální strategie organizace. Je to konkrétní aktivita, konkrétní úsilí, směřující k dosažení cílů obsažených v personální strategii.<sup>5</sup>

Nástrojem řízení lidských zdrojů je dlouhodobé personální plánování. Problémy strategického řízení lidských zdrojů souvisí s problémy strategie organizace a strategického řízení organizace.

### **Strategické řízení organizace řeší otázky:**

1. Jak bude vypadat podnikatelská filozofie organizace, jaké bude mít poslání a jakou roli bude hrát na trhu?
2. Jakým vnějším faktorům pozitivním a negativním bude čelit?
3. Jaké jsou přednosti a nebo naopak nedostatky organizace?
4. Jakých cílů chce dosáhnout?
5. Jakým způsobem jich dosáhne?

---

<sup>4</sup> NAKONEČNÝ, M.: *Motivace pracovního jednání a její řízení*. Praha: Management Press, 1992. ISBN 80-8560-301-2

<sup>5</sup> KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Management Press, 2007. 24 s. ISBN 978-80-7261-168-3

Všechny tyto otázky uvnitř zahrnují problematiku lidských zdrojů a nejdou bez nich zodpovědět. Lidské zdroje jsou podstatné pro celou filozofii organizace, jejího poslání a roli na trhu. Strategické řízení se zabývá **vnitřními podmínkami** organizace a **vnějšími podmínkami** organizace.

Mezi **vnitřní podmínky** organizace patří tři skupiny podmínek, které souvisejí s:

- **Organizací** ( struktura organizace, velikost, technika a technologie, personální politika, kultura, produkce aj.)
- **Prací** (charakter a obsah, obtížnost, rizikovost, forma a úroveň organizace práce aj.)
- **Pracovníky** (počet, ekonomická, demografická, sociální a prostorová struktura aj.)

Mezi **vnější podmínky** organizace patří tyto podmínky, které určují mantinely, ve kterých se pohybují strategické úvahy i řešení běžných úkolů personální práce:

- **Populační vývoj** a s tím související dopad na reprodukci pracovních zdrojů
- **Vývoj trhu práce**, jedná se o vývoj vztahu mezi nabídkou pracovních sil a poptávkou po pracovní síle.
- **Změny hodnotových orientací lidí**, jedná se především o změny profesně kvalifikační, týkající se vzdělání, volného času, rodiny a dalších sociálních potřeb.
- **Pracovní a sociální legislativa a politika zaměstnanosti**, týká se především úrovně evropské, státní, lokální a míry jejich stability
- **Změny techniky a technologie** využívané a využitelné v podniku
- **Prostorová mobilita** pracovních zdrojů, pracovních sil obyvatelstva, včetně mezistátní mobility, migrační atraktivita jednotlivých míst k bydlení či regionů a její uzemní diferenciaci, rezidenční orientace (preference) lidí (míra obliby bydlení v různých místech, např. přitažlivost velkoměst či území vyznačujících se lepší kvalitou životního prostředí).

Strategické řízení lidských zdrojů bere v úvahu velké množství faktorů ovlivňujících perspektivní formování a fungování pracovní síly v organizaci a také samotné organizace.

## 2.4. Úkol a poslání manažerů

Zaměřením manažera je splnění uložených a předem naplánovaných úkolů, prostřednictvím přidělených, podřízených zaměstnanců. Manažer musí umět své podřízené patřičně motivovat a podněcovat k maximálnímu výkonu, aby byl schopen dosáhnout svého cíle.

Praxe ukazuje, že je tento úkol mnohdy složitější, než nám říká samotná teorie. Může se stát, že i samotný manažer nepochopí hlavní cíle svého poslání. Aby byl schopný pochopit lidskou povahu je zapotřebí mít určité znalosti získané studiem, ale také i vrozené vlastnosti a schopnost empatie. Schopnosti velmi úzce souvisí se vzděláním, zkušeností a praxí a pak jejich implementace je dlouhý proces. Naopak motivační proces může být vylepšován a aplikován velice rychle. Může nastat situace velké spousty možností jak motivovat, že ani manažer neví kde a jak začít. Jaký tedy by měl být úspěšný manažer? Jaké vlastnosti by měl mít?

1. Musí umět ovlivňovat zaměření a vývoj skupiny, kterou vede. Tento rys nazýváme dominance osobnosti, ale tato dominance nemá nic společného s povýšeností a nadřazeností. Jedná se o vnitřní sílu, energii a elán, který ho popohání a je silným zdrojem dynamiky v jeho chování a jednání. Je stále o krok napřed, strhává ostatní k následování a vede je ke společnému cíli.
2. Manažer často inklinuje k rozmanité a pružné práci. Mnohokrát se octne v novém prostředí, a to jak pracovním, tak i ve složení zaměstnanců. Nemá kolikrát ani mnoho času, aby se s lidma sžil a aby poznal nové pracovní prostředí a podmínky. Musí jednat přesně, rychle a hlavně účelně. Velkou výhodu v této roli mají osobnosti extrovertního zaměření.
3. Manažerská osobnost nesmí podléhat tlaku vnějších a vnitřních podmínek. Jeho míra odolnosti a tolerance vůči těmto určitým stresovým faktorům musí být značně vysoká. Nesmí propadat beznaději a ztrácet přehled, že se některé věci nepodaří zvládnout. Jestliže se něco podobného děje, není manažer na správné cestě. Z psychologického hlediska jde o pohotovost a dispozice k reagování o odolnost vůči fyzické i psychické zátěži a o frustrační toleranci.
4. Musí být schopen zabývat se současně celou řadou různých činností. Jde o schopnost koncentrovat své myšlení, představy a vnímání na více věcí zároveň a nesmí utrpět kvalita jejich řešení. Samozřejmě manažeři mají možnost v praxi si takové věci předem

nacvičit trénováním. Jedna z metod se jmenuje „in basket“ u nás známá jako metoda došlé pošty. Zabývá se řešením více souběžných problémů racionálními způsoby. Simulují se takové řídicí situace, kdy je např. během jednoho dne dořešit zakázku na opravu výrobního zařízení, zúčastnit se schůzky v bance za účelem financování nového projektu a vyřídit se spolupracovníky personální záležitosti.

5. Má mít schopnost vidět věci v souvislostech a perspektivě. Vidět věci v souvislostech znamená systémově myslet a být schopen provádět kvalitní myšlenkové operace. Jsou to zejména analýza, syntéza, dedukce, indukce, zobecňování apod. Jsou podstatou řešení mnoha problémů. Důležité je vidět věci v předstihu a tím být schopen manažerské vize.

S úspěchem manažera je spojena řada dalších schopností a vlastností mezi které patří tvůrčí myšlení, konstruktivnost, disciplína, loajálnost, velkorysost a absolutní poctivost, která musí být pro něj zákonem.

Manažer má být osobnost. Přesvědčivá a silná. Schopná prosadit se. Také sebedůvěra musí být na první pohled patrná. Nejde o namyšlenost nebo o přezíravost vůči druhým. Jde o vystupování a jednání, které dává druhým pocit jistoty, že jednají se správným člověkem, že právě on zná, dovede a umí. A k dosažení toho musí manažer vystupovat jistě. Musí věřit sám sobě, svému konání. Podstatné je i tvůrčí myšlení, které dokresluje kreativní manažerskou osobnost. Vyznačuje se především divergentním myšlením (tzn. pro určitý problém existuje více správných řešení, nejenom jediné) a postojovou otevřeností. Úspěšný manažer se musí dokázat rychle orientovat i v těch nejsložitějších situacích, nesmí se nechat zaskočit.<sup>6</sup>

## **2.5. Odměňování a hmotná stimulace pracovníků**

Každá firma potřebuje vytvořit konkurenční výhodu pro získávání zaměstnanců a musí být schopná si pracovníky udržet. K tomu potřebuje dosáhnout konkurenceschopné produktivity, žádoucí kvality produkce a potřebné úrovně kreativity a flexibility. Měla by umět rozvíjet a formovat takovou pracovní sílu, která by mohla realizovat její hlavní cíle. Aby podnik byl schopen dosáhnout svých cílů, musí mít vytvořený systém odměňování a tím zabezpečovat také hmotnou stimulaci.

---

<sup>6</sup> STÝBLO, J. *Personální management*. Praha: Grada, 1993. 80 s. ISBN 80-85424-92-4



**Hmotná stimulace** obsahuje peněžité pracovní příjmy, firemní výhody a hmotné služby, které jsou pracovníkům poskytovány v rámci pracovních vztahů.

**Odměňování** v moderním řízení lidských zdrojů neznamena pouze mzdu nebo plat, popřípadě jiné formy peněžní odměny, které poskytuje organizace pracovníkovi jako kompenzaci za vykonávanou práci. Moderní pojetí odměňování je mnohem širší. Zahrnuje povýšení, formální uznání (pochvaly) a také zaměstnanecké výhody (zpravidla nepeněžní) poskytované organizací pracovníkovi nezávisle na jeho pracovním výkonu, pouze z titulu pracovního poměru nebo jiného vztahu, na jehož základě pracovník pro organizaci pracuje. Odměny mohou zahrnovat věci či okolnosti, které nejsou zcela samozřejmé, např. přidělení určitým způsobem vybavené kanceláře, zařazení na určité pracoviště, přidělení určitého stroje či zařízení (kancelář s kobercem místo linolea, kancelář v budově ředitelství, přidělení počítače aj.) Stále více je mezi odměny zařazováno i vzdělávání poskytované organizací. Kromě těchto více či méně hmatatelných odměn, které kontroluje a o nichž v podstatě rozhoduje organizace (také se jim říká vnější odměny), se stále více pozornosti věnuje tzv. vnitřním odměnám. Ty nemají hmotnou povahu a souvisejí se spokojeností pracovníka s vykonávanou prací, s radostí, kterou mu práce přináší, s příjemnými pocity vyplývající z toho, že se může zúčastňovat určitých aktivit či úkolů, z pocitů užitečnosti a úspěšnosti, z neformálního uznání okolí, z postavení, dosahování pracovních cílů a kariéry apod. Odměny tohoto druhu korespondují s osobností pracovníka, jeho potřebami, zájmy, postoji, hodnotami a normami. Vedle peněžních forem odměňování se tedy používají i nepeněžní formy, z nichž některé lze vyjádřit v penězích, ale některé vůbec v penězích vyjádřit nelze. Všechny uvedené odměny tvoří tzv. celkovou odměnu.<sup>7</sup>

Odměna může mít peněžní formu (např. mzda, prémie), nebo nepřímou formu služeb a zaměstnaneckých výhod (např. dovolená nad rámec stanovené ze zákona, stravenky).

Hlavním smyslem odměňování je nalezení rovnováhy mezi spokojeností zaměstnanců s odměnou za práci a možnými realizovatelnými náklady zaměstnavatele na tuto práci. Hmotná stimulace zahrnuje rovněž povyšování zaměstnanců, uznání za kvalitní práci, pocit uspokojení z kvalitního výkonu či výsledku apod. I takové faktory je možno považovat za součást celkového systému hmotné stimulace v podniku.

---

<sup>7</sup> KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Management Press, 2007. 283 s. ISBN 978-80-7261-168-3

Odměňování zaměstnanců je jednou z nejzávažnějších a nejstarších personálních činností, která vyžaduje mimořádnou pozornost jak zaměstnavatelů, tak zaměstnanců.

Odměňování je jeden z nejeftivnějších nástrojů motivování zaměstnanců, který má podnik a její vedoucí pracovníci k dispozici, determinuje odměna za odvedenou práci a odměny další i množství a kvalitu práce budoucí.

Jednou z klíčových otázek odměňování zaměstnanců je otázka přiměřeného, spravedlivého a motivujícího systému odměňování v organizaci.

### **Jaké jsou tedy úkoly systému odměňování a co by systém měl?**

1. Přilákat potřebnou kvalitu a potřebný počet uchazečů o zaměstnání v podniku.
2. Stabilizovat žádoucí zaměstnance.
3. Odměňovat zaměstnance za jejich úsilí, loajalitu, dosažené výsledky, schopnosti a zkušenosti.
4. V ziskových organizacích napomoci k dosažení konkurenceschopnosti na trhu.
5. Povaha systému, jeho časová náročnost a náklady musejí být racionální, přiměřené možnostem podniku a potřebám dalších personálních činností.
6. Hrát pozitivní roli v motivování zaměstnanců, aby odváděli nejlepší možný výkon.
7. Být zaměstnanci akceptován.
8. Dodržovat soulad s veřejnými zájmy a právními normami.
9. Sloužit jako stimul pro zlepšování schopností a kvalifikace zaměstnanců.
10. Zajistit, aby náklady práce mohly být vhodným způsobem kontrolovány.

### **Základní otázky systému odměňování:**

V případě odměňování sice proti sobě stojí zaměstnanec se svými pracovními schopnostmi, svými zájmy a svým pracovním výkonem a podnik mající rovněž své zájmy, který potřebuje pracovní výkon a schopnosti zaměstnance a je ochoten za to zaplatit a také přinášet další oběti. Ale o odměně, její podobě a velikosti nerozhoduje pouze zaměstnanec a podnik, jejich vzájemný vztah a nebo jejich zájmy či síla postavení. Významnou roli hrají právě i vnější faktory.

### **Je zapotřebí hned na začátku úvah o odměňování si položit tři otázky:**

1. Čeho podnik potřebuje dosáhnout svým systémem odměn?
2. Jaký mají význam pro zaměstnance různé možnosti odměn?
3. Které vnější faktory ovlivňují odměňování v podniku?

Postavení zaměstnanců i podniku z hlediska odměňování, a tedy i podobu odměňování v podniku, ovlivňují vnější faktory. Patří mezi ně populační vývoj, situace na trhu práce, ekonomická a sociální politika vlády, životní styl, úroveň zdanění, profesně kvalifikační struktura lidských zdrojů, úroveň odměňování u konkurujících podniků, v místě, v regionu, ve státě, v odvětví apod.

Relativní hodnota práce na pracovním místě nachází svůj odraz v soustavě tarifů vycházejících z hodnocení práce a přihlížejících k vnějším mzdotovorným faktorům. Konkrétní výše mzdy je pak dotvářena také v závislosti na výkonu a zásluhách pracovníka pomocí mzdových forem.<sup>8</sup>

## **2.6. Mzdové formy**

Úkolem mzdových forem je mzdově ocenit výsledky práce zaměstnance, jeho výkon, včetně jeho pracovního chování a schopností.

### **2.6.1. Základní mzdové formy**

#### **Časová mzda a plat**

Časová mzda nebo plat je hodinová, týdenní nebo měsíční částka, kterou zaměstnanec dostává za svou práci. U dělnických profesí jde převážně o hodinovou mzdu a u nedělnických profesí obvykle o měsíční plat. Vypočítává se dle odpracovaných hodin a hodinovém mzdovém tarifu odpovídající mzdovému stupni pracovníka. Používá se převážně tam, kde nelze normovat pracovní výkon.

#### **Úkolová mzda**

Úkolová mzda je nejpoužívanější a nejjednodušší typ pobídkové formy a je vhodná především pro oceňování dělnické práce. Zaměstnanec je placen určitou částkou za každou jednotku práce, kterou odvede.

---

<sup>8</sup> KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Management Press, 2007. 290 s. ISBN 978-80-7261-168-3

### **Podílová neboli provizní mzda**

V obchodních činnostech či v některých jiných službách, je odměna zaměstnance zcela, nebo jen zčásti, závislá na prodaném množství. V prvním případě se jedná o přímou podílovou mzdu a v druhém případě má zaměstnanec garantovaný základní plat a k tomu obdrží provizi za prodané množství.

### **Pevná neboli fixní mzda**

Pracovník má sjednanou se zaměstnavatelem pevnou částku mzdy, která se nemění a je vyplacená měsíčně.

### **Smíšená mzda**

Jedná se o různou kombinací výše uvedených forem mezd.

Existují i další méně známé mzdové formy, které stojí za to zmínit jako např. **mzda za očekávané výsledky práce** (jde o odměnu za dohodnutý soubor prací, za dohodnutý výkon, který se zaměstnanec organizace zaváže odvést během určitého období a v odpovídající kvalitě a množství), **mzda za znalosti a dovednosti** (odměna je vázána na to, zda je zaměstnanec schopen kvalifikovaně a efektivně vykonávat úkoly řady různých pracovních míst nebo prací), **mzda za přínos** (je to kombinace odměňování za dosavadní výkon a odměňování za budoucí úspěšnost).

### **2.6.2. Dodatečné mzdové formy**

Mezi tyto dodatečné mzdové formy patří **prémie, osobní ohodnocení, odměny, podíly na výsledcích hospodaření organizace, odměňování zlepšovacích návrhů, zaměstnanecké akcie, příplatky povinné a nepovinné, ostatní výplaty apod.** Bývají vázány na kolektivní nebo na individuální výkon, jsou jednorázové či periodicky opakované, některé jsou určeny pro manažerské kategorie zaměstnanců a jiné pro dělníky.

## **Prémie**

Prémie bývají poskytovány k úkolové nebo časové mzdě, existují prémie dvojího druhu:

- a) periodicky se opakující prémie za uplynulé období s jasnou závislostí na odvedeném výkonu.
- b) jednorázové prémie (mimořádná odměna a nebo bonus) poskytována za mimořádný výkon, za iniciativu, za výborné plnění pracovních úkolů. Můžou mít peněžní i nepeněžní formu (např. výlet, kulturní akce, pobyt o dovolené).

## **Osobní ohodnocení**

Používá se především k ohodnocení náročností práce a dlouhodobě dosahovaných výsledků práce zaměstnanců.

## **Odměny**

Bonus – jednorázová a mimořádná odměna (např. za vysoký výkon a nebo procenta ze zisku společnosti).

Bonusový systém – jedná se o systém pravidel, podle kterého se řídí poskytování odměn (např. za splnění úkolů v termínu, mimořádné úkoly).

## **Podíly na výsledcích hospodaření organizace**

Tato forma je charakteristická převážně pro podnikovou sféru a může se skládat z těchto variant: **podíl na zisku**, **podíl na výnosu** (obratu), **podíl na výkonu** (úspora nákladů, objem výroby).

## **Odměňování zlepšovacích návrhů**

Jedná se o odměnu, která může být odvozena buď od přírůstku zisku, nebo od poklesu nákladů souvisejících se zlepšovacím návrhem.

## **Zaměstnanecké akcie**

Organizace nabízejí zaměstnancům po určitou dobu ke koupi akcie za určitou cenu a to v závislosti na době zaměstnání v podniku, platu a zisku podniku.

## **Příplatky**

Příplatky ke mzdám mohou mít podobu povinných (jsou zakotveny v právních normách) a nebo nepovinných, na nichž se podnik dohodl s odbory v rámci kolektivního

vyjednávání na úrovni podniku, případně je dobrovolně poskytuje svým zaměstnancům (příplatky ze zákona, příplatky z kolektivní smlouvy aj.). Mezi povinné příplatky patří např. příplatek za práci přesčas, za práci v ztíženém a zdraví škodlivém prostředí, za práci ve svátek, za práci v sobotu a v neděli, za práci v noci apod. Mezi nepovinné příplatky patří příplatky na oděv, na dopravu do zaměstnání, příplatky na ubytování a další příplatky s vykonáváním práce v podniku.

### **Ostatní výplaty**

Jedná se především o formy představující dodatečné zvýhodnění zaměstnance podniku. Patří mezi tyto ostatní výplaty tzv. 13. plat, příspěvek na dovolenou, vánoční příspěvek, příspěvek k výročí pracovnímu či životnímu apod.

## **2.7. Náklady podniku**

Náklady nám ukazují kolik živé a mrtvé práce bylo vynaloženo vykonanou prací. Jedná se tedy o peněžní částky, které podnik účelně vynaložil na získání výnosů. Můžeme se také zamyslet nad vztahem nákladů a výdajů. Není-li za spotřebovaný materiál zaplacen, je jeho spotřeba nákladem, přitom výdaj neproběhl. Naopak, zůstává-li koupený a zaplacený materiál na skladě, vzrostly výdaje, ale ke spotřebě nedošlo.<sup>9</sup>

### **Náklady členíme:**

**1. dle druhu spotřeby výrobních faktorů (druhovému členění)** – členění vychází z finančního pojetí nákladů. *Základními druhy jsou:*

- spotřeba materiálu, surovin, paliv a energie
- náklady na služby (cestovné, dopravné, opravy a údržba)
- odpisy hmotného a nehmotného dlouhodobého majetku
- finanční náklady (pojistné, úroky, aj.)
- mzdové a ostatní osobní náklady (mzdy, sociální pojištění, aj.)

---

<sup>9</sup> SCHOLLEOVÁ, H. *Ekonomické a finanční řízení pro neekonomy*. Praha:Grada, 2008. 30 s. ISBN 978-80-247-2424-9

Členíme náklady dle druhu spotřeby jednotlivých výrobních faktorů v okamžiku vstupu do procesu, s očekávaným výnosem. Z tohoto pohledu dělíme náklady na **externí** (vstupují do podniku z vnějšku), **prvotní** (vyskytují se poprvé), **jednoduché** (jsou tvořeny jen jednou položkou).

Náklady v druhovém členění nerozlišují účel a neříkají tak nic o efektivnosti využití nákladů, jsou však sumarizovány na velké celky a to je pro ně plus. Vyskytují se zde náklady nepřímé režijní – nejsme u nich schopni určit náklady na jednotku výrobku, ale lze je celkově určit za podnik.

2. **dle účelu jejich vynaložení (účelové členění)** – členění vychází z hodnotového pojetí nákladů. *Třídíme je podle:*

- místa vzniku a odpovědnosti (podle vnitropodnikových středisek) – toto třídění odpovídá na otázku, kde náklady vznikly a kdo je odpovědný za jejich vznik
- výkonů (kalkulační třídění nákladů)

3. **dle vztahu k objemu výkonů (kalkulační třídění)** – jde o rozdělení nákladů do dvou skupin:

- a) *přímé (jednicové) náklady* – hodnotu můžeme vztáhnout na jeden produkováný výrobek a víme kolik energie bylo spotřebováno na výrobu jednoho výrobku (přímý materiál, přímé mzdy, ostatní přímé náklady)
- b) *nepřímé (variabilní, režijní) náklady* – jsou to náklady, které nejsme schopni určit na jednotku produkce, ale určíme je globálně na celý podnik (výrobní režie, zásobovací režie, správní režie, odbytová režie)

Další kategorie nákladů:

- celkové náklady – veškeré náklady vynaložené na celkový objem produkce
- průměrné náklady – náklady na jednotku produkce
- průměrné přírůstkové náklady – tvoří přírůstek nákladů vyvolaný přírůstkem objemu produkce
- marginální (mezní náklady) – náklady vyvolané přírůstkem produkce o jednu jednotku

**4. dle využití v rozhodovacím procesu** – většina rozhodnutí manažera vychází ze srovnání nákladů s výnosy.

Dále pak rozlišujeme náklady podle pohledu na krátkodobé a dlouhodobé.

- *Krátkodobé* – jsou výrobní činitele podniku neměnné, fixní a některé jsou proměnné, variabilní a mění se s objemem vyrobené produkce.
- *Dlouhodobé* – jsou veškeré výrobní činitele proměnné a žádné fixní náklady neexistují

**2.7.1. Podnik, tvorba a čerpání sociálního fondu**

Jde o účelově vytvořený fond, účetně účelově vyčleněné finanční prostředky pro potřeby, které by jinak byly kryty z fondu kulturních a sociálních potřeb, tedy finanční prostředky k zabezpečování kulturních, sociálních a dalších obdobných potřeb zaměstnanců.

V případě, že u zaměstnavatele není tvořen fond kulturních a sociálních potřeb, může stejnou roli plnit právě sociální fond. Jde o zvláštní fond, který může vytvářet každý podnikatel, tedy fyzická i právnická osoba na základě svého rozhodnutí. Sociální fond je tvořen na základě rozhodnutí zaměstnavatele, jeho statutárního orgánu.

Je to fond, z něhož jsou finanční prostředky poskytovány ze zisku po jeho zdanění. Znamená to, že prostředky vyplacené ze sociálního fondu zaměstnavatelem zaměstnancům nejsou daňovými výdaji (na straně zaměstnavatele), nejsou tedy daňově účinné, nejde o plnění, která by byla daňovým výdajem (nákladem) poplatníka – zaměstnavatele. Je tomu tak proto, že tyto výdaje nejsou výdaji (náklady) vynaloženými na dosažení, zajištění a udržení příjmu (výdaje nejsou bezprostředně přilehlé k daňově účinným příjmům, nejsou výdaji na získání daňově účinných příjmů), ani k těmto výdajům není zaměstnavatel podle zvláštních (tj. jiných než daňových) předpisů povinen.<sup>10</sup> O tvorbě a používání sociálního fondu zaměstnavatel sestavuje rozpočet fondu a stanoví zásady pro jeho užívání. Sociální fond, tvořený z prostředků zaměstnavatele, je bez rozdílu určen všem zaměstnancům.<sup>11</sup>

---

<sup>10</sup> § 24, zejm. odst. 1 a odst. 2 písm. p) zákona č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů, ve znění pozdějších předpisů.

<sup>11</sup> PELC, V. *Zaměstnanecké benefity čili sociální fond v praxi*. Praha: Soudy, 2005. 7, 10 s. ISBN 80-86846-04-0



Ze sociálního fondu lze přispívat např. na náklady na provoz kulturních zařízení, rekreačních zařízení, sportovních a tělovýchovných zařízení, rehabilitačních zařízení, hradit nákup vitaminových prostředků pro zaměstnance a přispívat zaměstnancům na očkování proti chřipce, klíšťové encefalitidě a hepatitis A, pokud není hrazeno ze zdravotního pojištění, přispívat na vybavení ke zlepšení pracovních podmínek, na pracovní oděvy a obuv, lze z fondu poskytovat zaměstnancům návratné půjčky bezúročného nebo sníženého úrokového charakteru na bytové účely nebo na překlenutí tíživé finanční situace, příspěvek na stravování, rekreaci, kulturu, sport, pojištění a dary.

## **2.8. Odměňování a právní úprava**

### **Plat**

Definice platu podle zákona<sup>12</sup> jako peněžitého plnění poskytovaného zaměstnavatelem zaměstnanci za vykonanou práci. Platem jsou všechny složky platu upravené zákonem a prováděcími nařízeními vlády. Jedná se především o platový tarif, příplatek za zastupování, za vedení, za práci v sobotu a neděli, za noční práci, zvláštní osobní příplatek, hodnostní příplatek, příplatek za dělenou směnu, plat za práci přesčas a ve svátek, další plat a odměny. Rovněž se považuje za plat i doplatek do průměrného výdělku při vykonávání jiné práce v případech zákonem vymezených. Zákon dává záruku pracovníkovi, že souhrn všech již uvedených složek platu, nesmí být nižší než částka minimální mzdy.

### **Platový tarif**

Pracovníkovi přísluší platový tarif stanovený pro platovou třídu a platový stupeň, podle jeho zařazení. Pracovníka zařadí do platové třídy zaměstnavatel, podle druhu práce sjednané v pracovní smlouvě a v jeho mezích na něm požadovaných nejnáročnějších prací. Vedoucího pracovníka zařadí zaměstnavatel do platové třídy podle nejnáročnějších prací, jejichž výkon řídí a nebo který sám vykonává. Pracovník je zařazen zaměstnavatelem do platového stupně, podle doby dosažené praxe, doby péče o dítě a doby výkonu základní (náhradní) vojenské služby a nebo civilní služby. Platové tarify se stanoví v 16 platových třídách a v každé z těchto tříd ve 12 platových stupních.

---

<sup>12</sup> §122, část VI, Hlava III, zákon č. 262/2006 Sb., Zákoník práce.

## **Platový výměr**

Zaměstnavatel má povinnost vydat svému pracovníkovi v den nástupu do zaměstnání platový výměr, který musí být v písemné podobě. Dále je zaměstnavatel povinný v platovém výměru uvést údaje o platové třídě a platovém stupni, do něhož je pracovník zařazen a o výši platového tarifu a o ostatních pravidelně měsíčně poskytovaných složek platu. Místo a termín výplaty je nutno uvést v platovém výměru, pokud už není uveden ve smlouvě a nebo ve vnitřním předpisu.

## **2.9. Motivace nepeněžního charakteru**

Praxe personální v oblasti odměňování se stále ještě orientuje převážně na otázky peněžního odměňování, které zahrnuje problematiku platů a mezd, jejich konstrukce, na otázky vztahu peněžní odměny a výkonu, mzdových forem apod. Velice málo pozornosti se věnuje zaměstnaneckým výhodám, které jsou nepřímou formou celkové stimulace.

Nehmotné odměny mají velkou výhodu v tom, že je lze poskytovat bezprostředně po výkonu např. v podobě pochvaly a nebo kritiky. Jedná se o širokou škálu metod, které pokrývají potřeby z oblasti uznání, seberozvoje, úcty, a seberealizace. Tyhle metody mohou být pevnou součástí osobitého manažerského stylu a stejně tak specifickým nástrojem popsáním ve firemním motivačním programu. Motivační úspěch nepeněžních odměn závisí do značné míry na jejich propojení s peněžními odměnami. Nehmotné odměny vedou k sebemotivaci pracovníků tím, že jsou zdrojem podnětu k sebeuvědomění, které je potřebné k sebeovládání a osobní odpovědnosti. Sebemotivace, na rozdíl od peněz, působí dlouhodobě.

## **2.10. Zaměstnanecké výhody a benefity**

Zaměstnanecké výhody (požitky) jsou takové formy odměn, které podnik poskytuje zaměstnancům za to, že pro něj pracují. Původně se zaměstnanecké výhody poskytovaly pouze pracovníkům, kteří byli v pracovním poměru k podniku. V současné době, kdy neustále vzrůstá podíl osob, které pro podnik pracují i mimo pracovní poměr upravený pracovní smlouvou, se stále více tyto výhody poskytují všem pracovníkům. Na rozdíl od platů, mezd a jiných forem odměňování, nebývají zaměstnanecké výhody vázány na výkon zaměstnance. Někdy se však při jejich poskytování přihlíží k funkci, k postavení zaměstnance v podniku, k době zaměstnání v podniku a k zásluhám. Zaměstnanci si na některé zaměstnanecké výhody připlácejí a jiné jsou zcela bezplatné.

Odbory při kolektivním vyjednávání zpravidla vytvářejí tlak na poskytování zaměstnaneckých výhod a ty jsou pak často předmětem kolektivních smluv. Zkušenosti ukazují, že navzdory existenci značného množství zaměstnaneckých výhod v podniku, má průměrný zaměstnanec mnohdy jen malou představu o tom, co může dostat. Je tedy nutné, aby informace pro zaměstnance byly co nejvíce srozumitelné a jasné. Informovanost se zvýší, pokud je písemná informace adresně zaslána každému zaměstnanci (např. v podobě informace o nově zavedené zaměstnanecké výhodě).

### **V Evropě se zaměstnanecké výhody člení převážně do těchto tří skupin:**

- 1) **Výhody se sociální povahou** (jesle a mateřské školky, půjčky a ručení za půjčky, příspěvek na životní pojištění apod.).
- 2) **Výhody se vztahem k práci** (vzdělávání hrazené podnikem, stravování, zvýhodněné produkty podniku aj.).
- 3) **Výhody spojené s postavením v organizaci** (prestižní podnikové automobily pro vedoucí pracovníky, placení telefonu v bytě, nárok na oděv a jiné náklady reprezentace organizace, bezplatné bydlení atd.).<sup>13</sup>

Jestliže podnik chce, aby měly zaměstnanecké výhody příznivý dopad na motivaci zaměstnanců, jejich stabilitu a spokojenost i na dobré vztahy s odbory, měl by se zajímat o to, které zaměstnanecké výhody zaměstnanci preferují. Organizace totiž často nabízejí uniformní soubor výhod vybraný personálním útvarem a nebo vedením organizace.

Jen málokdy jsou tyto záležitosti konzultovány se zaměstnanci. Řadoví zaměstnanci však mohou mít zcela odlišné potřeby a představy než jaká je vize vedení organizace a nebo personálního útvaru. Preference pracovníku jsou v tomto směru také ovlivněny jejich věkem, pohlavím, počtem dětí, rodinným stavem, životním prostředím, bydlištěm, životními podmínkami, dobou zaměstnání, povahou vykonávané práce, zázemím pracoviště a dalšími různými faktory.

Ačkoli existují rozdíly v preferencích zaměstnanců, podniky začaly nabízet volitelný systém zaměstnaneckých výhod tzv. „**CAFETERIA systém**“.

---

<sup>13</sup> KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Management Press, 2007. 320 s. ISBN 978-80-7261-168-3

Zaměstnanec má možnost výběru takových zaměstnaneckých výhod či souboru zaměstnaneckých výhod, které jsou pro něj nejzajímavější a které preferuje. Také je zde určitá variabilita v případě, že se jeho potřeby změní, má možnost změny struktury souboru svých zaměstnaneckých výhod.

Zaměstnanec si zpravidla vybírá z několika nabídek vhodně sestavených souborů zaměstnaneckých výhod.

### **Výhody, které plynou pro organizaci a zaměstnance z volitelného systému zaměstnaneckých výhod:**

- 1) Zaměstnanecké výhody představují všude ve světě neustále vzrůstající složku celkových odměn a je stále významnější nákladovou položkou.
- 2) Volitelný systém představuje možnost větší kontroly nákladů.
- 3) Systém je hospodárnější a umožňuje účelněji vynakládat prostředky, ale tím také zároveň rozšířit škálu zaměstnaneckých výhod.
- 4) Zaměstnanecké výhody mohou být užitečné k získávání a stabilizaci zaměstnanců.
- 5) Volitelný systém může mít pozitivní dopad na chování a postoje zaměstnanců.
- 6) Některé zaměstnanecké výhody bývají zdanitelné a jiné nikoliv, různě sestavené soubory výhod mohou být pro různé zaměstnance různě atraktivní.

**Nevýhodou volitelného systému zaměstnaneckých výhod je, že je administrativně náročnější.**

Benefit je určitým plněním plynoucím od zaměstnavatele k zaměstnanci. Není nezbytný k získávání zdanitelných příjmu zaměstnavatele a není na něj uplatňován právní nárok. Jedná se o zaměstnanecké výhody, které mají v pracovnících vzbudit pocit sounáležitosti k podniku a odvádět tak lepší práci. Benefity mají vícero významu, z ekonomického pohledu jde např. o úsporu mzdových nákladů s ohledem na odvodové a daňové úlevy a zvýhodnění. Používají se proto kvůli daňové, popř. odvodové optimalizaci.<sup>14</sup>

Poskytování těchto výhod pracovníkům je součástí personální politiky podniku a účinným motivačním nástrojem managementu, který tímto způsobem usiluje o přilákání a následné udržení kvalitních pracovníků.

---

<sup>14</sup> PELC, V. *Zaměstnanecké benefity v roce 2009*. Praha: Linde, 2009. 12 s. ISBN 978-80-7201-754-6

Samozřejmě s tím souvisí i snížení fluktuace a následné snížení nákladu např. na zaškolování. Benefity by měly mít charakter efektivní investice. Každý podnik tím, jaké vytváří a poskytuje benefity se odlišuje od konkurence a vytváří si tím svůj vlastní image.

Rozlišujeme dva druhy zaměstnaneckých benefitů:

- a) ***Mimořádně zvýhodněné benefity***, které ***jsou pro podnik (zaměstnavatele) daňově uznatelným výdajem*** a pro zaměstnance představují osvobození od daně z příjmu fyzických osob a nejsou součástí vyměřovacího základu pro odvod na sociální zabezpečení a zdravotního pojištění. Patří sem příspěvek na penzijní připojištění se státním příspěvkem a příspěvek na životní připojištění.
- b) ***Plnění, které není pro podnik (zaměstnavatele) daňově uznatelným výdajem*** (jedná se tedy o plnění ze sociálního fondu zaměstnavatele), je daňově zvýhodněné na straně zaměstnance, osvobozené od daně z příjmu fyzických osob a vyjmuté z vyměřovacích základů pro odvod pojistného na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění. Jedná se především o příspěvky na stravování, kulturu, sport, rekreaci, sociální výpomoc zaměstnancům, příspěvky na očkování, pokud není hrazeno ze zdravotního pojištění. Podnik může umožnit čerpat tyto služby i rodinným příslušníkům.

### 3. Charakteristika organizace

Raiffeisenbank a.s. (RBCZ) poskytuje od roku 1993 v České republice široké spektrum bankovních služeb soukromé i podnikové klientele. V roce 2006 zahájila spojování s eBankou, integrační proces obě banky dokončily v létě roku 2008. Raiffeisenbank obsluhuje klienty v síti více než 100 poboček a klientských center, poskytuje rovněž služby specializovaných hypotečních center, osobních a firemních poradců. Ostrava má 7 poboček.

Raiffeisenbank v roce 2009 vykazala čistý zisk ve výši 1,99 miliardy korun, což představuje meziroční nárůst o 42%. Banka tak i v době zpomalení ekonomiky prokázala úspěšnost svého obchodního modelu. Celková aktiva banky meziročně vzrostla o šest procent na 193 miliard korun, podle tohoto ukazatele je Raiffeisenbank 5. největší bankou v ČR. Za růstem je především důvěra klientů odrážející se v nárůstu klientských vkladů o 16 procent.

Pokračující dynamický růst banky potvrdila celá řada ocenění. V nejprestižnější domácí anketě MasterCard Banka roku získala Raiffeisenbank potřetí z posledních čtyř let titul "Nejdynamičtější banka roku", nejlepším účtem roku bylo vyhlášeno eKonto. Po loňském

vítězství v hlavní kategorii Banka roku získala v roce 2009 Raiffeisenbank v této kategorii 3. místo. V soutěži Zlatá koruna banka získala první místa v kategorii přímé bankovníctví, hypotéka a podnikatelský účet.

Majoritním akcionářem obou bank je s 51 procenty rakouská finanční instituce Raiffeisen International Bank Holding AG. Dalšími akcionáři banky jsou Raiffeisenlandesbank Niederösterreich – Wien AG s 24 procenty a RB Prag-Beteiligungs GmbH, která drží 25 procent. Na 17 trzích střední a východní Evropy obsluhuje Raiffeisen International 15,1 milionů klientů na více než 3000 obchodních místech. Od roku 2005 jsou akcie skupiny kótovány na vídeňské burze. Majoritním vlastníkem Raiffeisen International je se dvěma třetinami RZB Group, zbývající část se volně obchoduje.

Raiffeisen International obdržela v červenci 2009 od časopisu Euromoney popáté v řadě cenu „Nejlepší banka ve střední a východní Evropě“, síťové banky navíc získaly ocenění pro nejlepší banky v šesti zemích regionu. Stejně tak získala cenu pro „Nejlepší banku ve střední a východní Evropě“ od časopisu Global Finance i magazínu The Banker.

Raiffeisenbank a.s. od samého počátku aktivně nabízí služby s důrazem na zohlednění specifických potřeb klientů v různých regionech. Vedle svých ryze obchodních aktivit se banka angažuje v souladu se 140letou tradicí jména Raiffeisen rovněž v řadě veřejně prospěšných aktivit, zahrnujících např. oblast kultury, vzdělávání či charitativní projekty.

Emblémem a tradiční ochrannou známkou skupiny Raiffeisen je zvláštní architektonický prvek: dvě zkřížené koňské hlavy (tzv. Giebelkreuz). Giebelkreuz, který již po staletí zdobí štíty mnoha budov v Evropě, je symbolem ochrany rodin shromážděných pod společnou střechou před zlem a životním ohrožením. Banka se snaží představovat pro klienty jistotu a stabilitu a zároveň se snaží zavádět moderní bankovní produkty a služby.

### **3.1. RZB Group a Raiffeisen International ve zkratce**

Raiffeisenbank a.s. je součástí Raiffeisen International Bank-Holding AG, která je dceřinou společností Raiffeisen Zentralbank Österreich AG (RZB). RZB byla založena v roce 1927, je třetí největší rakouskou bankou a centrální institucí rakouské Raiffeisen Banking Group (RBG), největší bankovní skupiny v zemi s nejširší distribuční sítí.

RZB a Raiffeisen International si vybudovaly reputaci specialistů na střední a východní Evropu, kde otevřely svou první pobočku v roce 1986 v Maďarsku, tedy tři roky před pádem železné opony. Za víc než dvacetiletou historii zde skupina otevřela deset bank a dalších deset

koupila. Nyní tak působí na 15 následujících trzích, kde obsluhuje přes 15 milionů klientů na více než 3000 obchodních místech.

Albánie	Raiffeisen Bank Sh.a.
Bělorusko	Priorbank, OAO
Bosna a Hercegovina	Raiffeisen Bank d.d. Bosna i Hercegovina
Bulharsko	Raiffeisenbank (Bulgaria) EAD
Česká republika	Raiffeisenbank a.s.
Chorvatsko	Raiffeisenbank Austria d.d.
Kosovo	Raiffeisen Bank Kosovo S.A.
Maďarsko	Raiffeisen Bank Zrt.
Polsko	Raiffeisen Bank Polska S.A.
Rumunsko	Raiffeisen Bank S.A.
Rusko	ZAO Raiffeisenbank
Slovensko	Tatra banka, a.s.
Slovinsko	Raiffeisen banka d.d.
Srbsko	Raiffeisenbank a.d.
Ukrajina	VAT Raiffeisen Bank Aval

Tab.3.1. Oblasti působení v Evropě.

Za tyto trhy ve střední a východní Evropě odpovídá Raiffeisen International Bank-Holding AG, která ovládá majoritní akciové podíly (ve většině jí připadá 100 nebo téměř 100 procent). Kromě toho je součástí skupiny i množství leasingových společností (včetně jedné v Kazachstánu a Moldávii). Raiffeisen International je plně konsolidovanou dceřinou společností RZB, která drží zhruba 70 procent procent akcií. Zbývající část se volně obchoduje na vídeňské burze a drží je jak institucionální, tak i drobní investoři.

Podle předběžných výsledků zveřejněných v únoru 2010 vykázala Raiffeisen International v loňském roce konsolidovaný zisk 212 milionů euro. Oproti roku to představuje pokles o 78 procent, výsledek však přesto podtrhuje obchodní sílu společnosti ve světle zhoršeného ekonomického vývoje i předchozího rekordního výsledku. Celková aktiva společnosti klesla o 11 procent na 76,3 miliardy eur.

RZB Group podle předběžných výsledků zvýšila svůj zisk před zdaněním o 38 procent na 824 milionů eur. Celková aktiva klesla o šest procent na 147,9 miliardy eur. Tyto výsledky jsou velkým úspěchem, zvláště na pozadí celosvětové krize a faktu, že většina zemí, kde RZB Group působí, prošla v roce 2009 recesí. Skupina zaměstnávala celosvětově 59.800 zaměstnanců.

Kromě bankovních obchodů, které jsou doplněny reprezentační kanceláří v Rusku (Moskva), působí skupina v regionu rovněž prostřednictvím specializovaných společností např. v oblasti fúzí a akvizic, nemovitostí, fondů, leasingu a hypotečního bankovníctví.

V západní Evropě a USA má RZB pobočku v Londýně a reprezentační kanceláře v New Yorku, Bruselu, Frankfurtu, Miláně, Madridu, Paříži a Stockholmu. Celou šíří doplňuje finanční společnost v New Yorku (s reprezentačními kanceláři v Chicagu a Houstonu) a dceřiná banka na Maltě. V Asii RZB provozuje pobočky v Pekingu a Singapuru, stejně jako reprezentační kanceláře v Ho Či Minově městě, Hong Kongu, Bombaji a Soulu. Touto mezinárodní přítomností banka podtrhuje svou strategii na rozvíjející se trhy.

### **3.2. Aktuální ratingy RZB jsou následující (březen 2010):**

- Standard & Poor's krátkodobý A-1
- Standard & Poor's dlouhodobý A
- Moody's krátkodobý P-1
- Moody's dlouhodobý A1

### **3.3. Organizační struktura**

Vedení společnosti se skládá ze statutárních a dozorčích orgánů. Mezi statutární orgány patří předseda představenstva a členové představenstva. Dozorčí rada se skládá z předsedy dozorčí rady a ze členů dozorčí rady.

Organizační struktura je znázorněna v organizačním schématu Raiffeisenbank v příloze č. 1.

## **4. Analýzy stávajícího motivačního systému**

Odměňování zaměstnanců na pozici osobního poradce v Raiffeisenbank se skládá z fixní mzdy, která je určena manažerem pobočky při vstupním pohovoru do zaměstnání. Na skladbu této mzdy mají vliv ukazatele, kterými jsou délka dosavadní praxe na obdobné



pozici, zkušenosti a znalosti v oboru bankovníctví, konkurenční přehled na bankovním trhu, min. SŠ vzdělání, profesionální vystupování, odpovědný přístup, komunikační a prodejní dovednosti.

Prémie jako variabilní složka mzdy, která patří k fixní mzdě a je vyplácená měsíčně, se skládá ze dvou složek:

- Týmový bonus – zohledňuje výkonnost týmu (pobočky), ve kterém osobní poradce pracuje
- Individuální bonus – zohledňuje individuální výkonnost osobního poradce s ohledem na plnění plánu portfoliových ukazatelů a kvalitu

Podrobnější přehled variabilní složky mzdy je znázorněn v příloze č. 2., č. 3. a č. 4.

#### **4.1. Popis pracovního místa osobního poradce**

- Název pracovního místa CZ: Osobní poradce
- Název pracovního místa AJ: Relationship Manager Premium Clients

##### **Popis pracovního místa:**

###### *1. Stručná charakteristika*

- zakládá účty klientům
- důsledně provádí diagnostiku klienta za účelem segmentace
- provádí poradenství v oblasti finančních produktů a služeb ve skupině
- prodává produkty (rychlé půjčky, kreditní karty, podílové fondy, pojištění)

###### *2. Hlavní odpovědnosti a povinnosti*

- realizuje aktivní, samostatný prodej bankovních produktů a služeb
- poskytuje informace, prodej a zprostředkování produktů a služeb v rámci skupiny Raiffeisen
- zakládá produkty a služby do vnitrobankovního systému
- postupuje dle vnitřních norem banky
- zodpovědně a profesionálně přistupuje ke klientovi
- soustavně se vzdělává v nových trendech a produktech banky
- plní další úkoly na základě dispozic přímého nadřízeného

### *3. Klíčové ukazatele výkonu*

- počet a kvalita obchodovaných obchodních případů a prodaných produktů retailového bankovníctví
- plnění kvantitativních úkolů a cílů zadanych nadřízeným v požadované kvalitě s akceptací nulové chybovosti
- přesnost, samostatnost, spolehlivost, zodpovědnost
- další ukazatele dle rozhodnutí představenstva a nadřízených vedoucích zaměstnanců
- samostatnost a iniciativa při řešení problémových situací
- schopnost řádně a včas předat informace ostatním v rámci útvaru

### *4. Hlavní oblasti spolupráce*

- interní spolupráce s útvary banky v závislosti na typu činnosti
- externí spolupráce s firmami, které mají vztah k činnosti útvaru
- spolupráce v rámci útvaru

### *5. Pracovní pravomoci*

- individuální správa ověřeného portfolia klientů
- exkluzivní jednání s klienty svěřeného portfolia a uzavírání obchodu s nimi
- poradenská činnost pro klienty svěřeného portfolia

## **4.2. Hodnocení výkonu pracovníků Raiffeisenbank**

Hodnocení výkonu jednotlivých pracovníků je prováděno vždy manažerem pobočky, minimálně jednou měsíčně. Na základě posouzení výkonu zaměstnance dle jeho osobního plánu je mu pak vyplacena prémie k jeho fixní mzdě. Manažer pobočky tímto dá najevo zaměstnanci, jak je spokojen s jeho celkovým výkonem. Pokud není spokojen, hledají obě strany řešení, jak dosáhnout požadovaného cíle a zaměstnanec se musí snažit cíl naplnit.

## **4.3. Zaměstnanecké výhody a benefity v RB**

RB poskytuje svým zaměstnancům stravenky v hodnotě 85,- Kč za odpracovaný den. Banka hradí 55% hodnoty, tj. 46,50 Kč, zaměstnanec přispívá úhradou 45% tj. 38,50 Kč. Tato částka je zaměstnanci srážena přímo ze mzdy.

Nárok na stravenku vzniká zaměstnanci, který splňuje:

- je v trvalém pracovním poměru v RB nebo má s RB uzavřenu dlouhodobou dohodu o pracovní činnosti
- odpracuje v daný den minimálně 6 hodin (do této doby se nezapočítává přestávka na jídlo a oddech)

Nárok na stravenku nemá zaměstnanec za den, kdy se nedostavil do zaměstnání z důvodu:

- nemoci
- ošetřování člena rodiny
- dovolené
- náhradního volna
- neomluvené nepřítomnosti
- důležité osobní překážky v práci dle nař. vlády č. 590/2006 Sb.
- pracovní cesty v případě, že si účtuje náhradu stravného nebo mu byla strava zajištěna bezplatně
- školení v případě, že jeho součástí byl oběd

RB poskytuje svým zaměstnancům o **jeden týden delší dovolenou** na zotavenou, než vyplývá ze Zákoníku práce, tzn. v současné době činí **celková délka dovolené 5 týdnů**. Nárok na tuto dodatkovou dovolenou vzniká všem zaměstnancům ihned při nástupu do banky a posuzuje se shodně jako dovolená ze zákona.

RB poskytuje zaměstnancům **ročně 4 dny placeného volna**, které jsou určeny pro případ začínající nemoci, náhlé nevolnosti apod. Z toho 2 dny mohou zaměstnanci čerpat dle svého uvážení zbylé 2 dny mohou čerpat pouze s výslovným souhlasem nadřízeného manažera. Výjimkou jsou útvary, kde může čerpání X-dnů ohrozit provoz, zde mohou zaměstnanci čerpat všechny X-dny pouze s výslovným souhlasem nadřízeného manažera. X-dny nelze vybírat ve výpovědní lhůtě, pokud zaměstnanci zbývá nevyčerpaná dovolená. Nevyčerpané X-dny nelze převádět do dalšího kalendářního roku.

RB také poskytuje svým zaměstnancům **1 den placeného volna** v těchto případech:

- účast otce při porodu dítěte
- zajištění návratu rodičky z porodnice
- účast zaměstnance na vlastní promoci
- doprovod dítěte první den do 1. třídy ZŠ

Dále poskytuje zaměstnancům **1 den placeného volna za kalendářní čtvrtletí** v těchto případech:

- těhotným ženám do nástupu na mateřskou dovolenou
- osamělému rodiči pečujícímu alespoň o jedno dítě do věku 15 let

RB nabízí svým zaměstnancům **příspěvky na penzijní připojištění a životní pojištění. Tato forma má příznivé daňové dopady pro zaměstnance i pro banku. Od 1. 1. 2008** vyšla v platnost novela zákona o dani z příjmu, která upravuje zaměstnanecké výhody, které se vztahují na penzijní připojištění a životní pojištění. Zákon říká, že zaměstnavatel může přispívat svému zaměstnanci na jeden či oba produkty najednou. **Tento příspěvek je osvobozen od daně z příjmu i od sociálního a zdravotního pojištění a to až do souhrnné výše 24.000,- Kč ročně.** Zaměstnavatel rozhodne, jestli celou částku využije na jeden produkt, nebo jí rozdělí mezi oba tyto státem podporované produkty.

Cílem zákonodárců je učit zaměstnavatele i zaměstnance k dlouhodobé přípravě na stáří. Jedná se o krok, který má směřovat k důchodové reformě. Tento příspěvek je také daňově uznatelným nákladem pro zaměstnavatele. Zaměstnanci RB mohou čerpat zároveň oba příspěvky v plné výši.

### **Příspěvek na penzijní připojištění**

Cílem penzijního připojištění je možnost zabezpečit si s předstihem na důchod takovou doplňkovou část příjmu, kterou si sám zaměstnanec zvolí. Dlouhodobé spoření je výhodné pro jeho účastníky a také pro celou ekonomiku, z tohoto důvodu stát podporuje tento typ spoření státní podporou.

Stát poskytuje státní příspěvky, které vyplácí účastníkovi na základě výše jeho měsíční úložky. Výše **státního příspěvku se pohybuje od 50,- Kč do 150,- Kč. Minimální měsíční příspěvek činí 100,- Kč** měsíčně a maximální platba není stanovena. Při platbě na penzijní připojištění **více než 500,- Kč měsíčně**, získává ještě účastník (zaměstnanec) penzijního

připojištění možnost **daňového odpočtu** takto zaplacené částky od základu daně až do výše **12.000,- Kč za rok**.

### **Kritéria pro poskytnutí příspěvku zaměstnancům v RB:**

*Příjemcem může být zaměstnanec RB, který splňuje:*

- má uzavřenou smlouvu o penzijním připojištění se státním příspěvkem s penzijním fondem
- má uzavřený pracovní poměr s bankou na dobu neurčitou nebo na dobu určitou v délce trvání alespoň jednoho roku a není ve zkušební době

*Výše příspěvku:*

- příspěvek banky je poskytován na účet zaměstnance u penzijního fondu ve výši vlastní platby zaměstnance, avšak do výše maximálně 1.000,- Kč měsíčně
- příspěvek zaměstnanec nedostává po dobu mateřské a rodičovské dovolené a dlouhodobého volna bez náhrady mzdy delšího než 1 měsíc
- v těchto případech a dále v případě déletrvající pracovní neschopnosti (delší než 5 týdnů) se může stát, že banka nemá z čeho srazit zaměstnanci jeho vlastní platbu na penzijní připojištění, zaměstnanec si v těchto případech musí pravidelnou měsíční platbu uhradit sám z vlastního účtu.

*Poskytování příspěvku:*

- příspěvek zaměstnavatele je poskytován po uzavření smlouvy o penzijním připojištění u kteréhokoliv penzijního fondu
- pokud již zaměstnanec před zahájením pracovního poměru u RB měl uzavřenou smlouvu o penzijním připojištění a penzijní připojištění si hradí, nemusí činit žádné kroky ke změně penzijního fondu a zaměstnavatel bude přispívat tomuto již sjednanému subjektu.

Žádost o převod platby na penzijní připojištění a příspěvek zaměstnavatele je uvedena v příloze č. 5.

### **Příspěvek na životní pojištění**

Cílem životního pojištění je především finančně zajistit osoby blízké (děti, manžela) v případě smrti klienta. Doporučuje se zejména živitelům rodin, kde úmrtím živitele přijde

zbytek rodiny o převážnou část jeho příjmů. Maximální výše částky pro odpočet od základu daně pro zaměstnance je **12.000,- Kč za rok**.

U životního pojištění si můžeme vybrat ze dvou variant:

#### *1. Kapitálové životní pojištění*

Představuje kombinaci pojištění pro případ smrti (může být i dožití) a spoření. Funguje to tak, že část z placeného pojistného je určena na krytí rizika smrti a část je pojišťovnou připisována jako tzv. kapitálová hodnota. Kapitálovou hodnotu pojišťovna zhodnocuje, investuje a v případě smrti klienta je pojišťovna povinna vyplatit jak kapitálovou hodnotu tohoto pojištění, tak i výši pojistné částky pro případ smrti. V případě, že se klient dožije konce platnosti kapitálového životního pojištění, dostane vyplacenou od pojišťovny kapitálovou hodnotu pojištění.

#### *2. Investiční životní pojištění*

Investiční životní pojištění je založeno na stejných principech jako kapitálové životní pojištění s tím rozdílem, že výše pojistného plnění zcela závisí na výnosech fondů do kterých pojišťovna investuje a pojistník toto riziko bere na sebe. Je možný výběr z několika typů fondů, podle rizika, které je ochoten pojištěný podstoupit. Zisk pak závisí na vývoji příslušného kursu, který může nejen růst, ale i klesat. Pojišťovna negarantuje žádný výnos.

### **Kritéria pro poskytnutí příspěvku zaměstnancům v RB**

*Příjemcem může být zaměstnanec RB, který splňuje:*

- má uzavřený pracovní poměr na dobu neurčitou nebo na dobu určitou v délce min. 1 roku a není ve zkušební době
- má uzavřenou smlouvu o životním pojištění a toto pojištění je uzavřeno:
  - na dožití určitého věku,
  - na smrt a dožití určitého věku,
  - na důchodové pojištění,
  - přičemž výplata pojistného plnění musí být ve smlouvě sjednána až po pěti letech od uzavření smlouvy a nejdříve v kalendářním roce, v jehož průběhu dosáhne zaměstnanec věku 60-ti let.

*Výše příspěvku je stejná jako u příspěvku na penzijního připojištění*

*Poskytování příspěvku:*

- příspěvek zaměstnavatele je poskytován po uzavření smlouvy o životním pojištění s příspěvkem zaměstnavatele u kterékoliv životní pojišťovny
- pokud již zaměstnanec má před nástupem do pracovního poměru u RB uzavřenou smlouvu o životním pojištění, životní pojištění si hradí a má na smlouvě sjednán příspěvek zaměstnavatele, nemusí činit žádné kroky ke změně a zaměstnavatel bude v tomto případě přispívat tomuto již sjednanému subjektu. Pokud příspěvek zaměstnavatele sjednán nemá, musí nejdříve provést změnu smlouvy a příspěvek zaměstnavatele si s pojišťovnou dojednat
- příspěvek je poskytován výhradně na měsíční bázi, jiná četnost (např. čtvrtletně) není možná

Žádost o převod platby na životní pojištění a příspěvek zaměstnavatele je uvedena v příloze č. 6.

Dále **banka poskytuje zaměstnancům zvýhodněné produkty** banky jako např., **běžný účet zdarma, zvýhodněné úrokové sazby na úvěrech, hypotékách, kreditních kartách a povoleném debetu**. Také jsou to zvýhodněné poplatky při konverzi valut a při nákupu podílových fondů. Zvýhodněné jsou i úrokové sazby při úročení běžných účtů či termínovaných vkladů.

RB také **podporuje osobní rozvoj a kariéru žen**, chce jim usnadnit návrat z rodičovské dovolené do zaměstnání a pomoci jim sladit profesní a osobní život. Za tímto účelem byla v Praze zřízena **mateřská školka Žirafka**. Pobočkové pracovnice, které **nemohou využít školku z důvodu vzdáleností** od pracoviště, mohou čerpat finanční příspěvek ve výši **400,- Kč měsíčně** na lokální školku. Tato školka nebo příspěvek je určen pro děti zaměstnance ve věku od 18 měsíců do nástupu na základní školu.

Zaměstnanec RB může také využít **slev u jiných společností**, kterými jsou: Vivantis – největší internetové obchody, Lázně Jáchymov, Lázně Velichovky, SwatchStores a Details, Village Cinemas, Hewlett Packard, DELL, World Class Fitness Centre, Bomton studio, Srba Servis, Branické divadlo v Praze, Strašnické divadlo v Praze, Octopustravel.cz, Penzion Teplice na Slovensku, Aparthotel Teddy (Kvilda, Šumava), Hotel Monthy Mariánské Lázně, Kadeřnictví Studio G - Praha – Dejvice, CK Greece Tours, Oční klinika Horní Počernice,

KFC Praha – Budějovická, Vizor Optik Praha 4 – Michle, Restaurant Budweiser Budvar (letiště Praha), Microsoft, Raiffeisen leasing, Raiffeisen Stavební spořitelna, Uniqa pojišťovna, Auto Styl, AV Dental – stomatologické centrum, Prague Dental Clinic – stomatologické centrum, Activa, Raiffeisen - Leasing – ojeté vozy.

RB poskytuje benefity přes systém **CAFETERIE**, který umožňuje nakupovat různé zboží a služby pro využití volného času zaměstnanců prostřednictvím webové aplikace dodávané společností Benefits a.s. Podstata CAFETERIE spočívá v tom, že se ponechává na zaměstnanci, aby si podle svých přání vybral, jaké požitky mu má banka poskytovat tak, aby byly uspokojeny jeho potřeby, zájmy a záliby. Lze si vybírat z nabídky vzdělávacích, relaxačních a volnočasových programů v síti dodavatelů po celé republice. Jejím prostřednictvím lze např. hradit vstupenky do sportovních a kulturních zařízení, fitness center, bazénů, produkty v lékárnách, zaplatit část dovolené u cestovních kanceláří nebo třeba jazykové kurzy.

**Nárok na příspěvek** v hodnotě **500,- Kč měsíčně**, tedy v celkové hodnotě **6.000,- Kč za rok**, mají všichni zaměstnanci s pracovním poměrem na dobu neurčitou nebo na dobu určitou nejméně 1 rok. Nárok na příspěvek mají také zaměstnankyně po dobu mateřské dovolené, pozastavuje se odchodem na rodičovskou dovolenou až do okamžiku návratu do zaměstnání.

V případě, že při ukončení pracovního poměru v RB bude vyčerpaná částka vyšší, než je alikvotní nárok za odpracované období, bude zaměstnanci přečerpaná částka sražena z poslední mzdy. Pokud bude vyčerpaná částka nižší, než je alikvotní nárok za odpracované období, nebude zaměstnanci zbývající částka žádným způsobem refundována.

Návod na používání CAFETERIE a aplikace BENEFITY jsou uvedeny v přílohách č. 7, č. 8, č. 9, č. 10.

#### **4.4. Porovnání zaměstnaneckých benefitů v konkurenčních bankách**

Pohybuji se v bankovním prostředí jako zaměstnanec již zhruba 10 let a chtěla bych využít nasbíraných zkušeností a kontaktů k provedení analýzy stávajících hlavních zaměstnaneckých výhod, které konkurenční banky nabízejí svým zaměstnancům a vyhodnotit nákladové hledisko pro banku a také daňový dopad pro organizaci a zaměstnance. Nejprve si ukážeme na příkladě.



**Příklad:**

*Zaměstnavatel se rozhodne přispívat zaměstnanci 2.000,- Kč měsíčně na penzijní nebo na životní pojištění. V následující tabulce ukáží rozdíl mezi tím, kdyby tuto částku dostal zaměstnanec jako zvýšení své mzdy a také kdyby ji dostal jako zaměstnaneckou výhodu:*

	Mzda		Zaměstnanecké výhody	
	Zaměstnavatel	Zaměstnanec	Zaměstnavatel	Zaměstnanec
	2.000 Kč	2.000 Kč	2.000 Kč	2.000 Kč
Zdravotní pojištění:	180 Kč	90 Kč	0 Kč	0 Kč
Sociální pojištění:	500 Kč	130 Kč	0 Kč	0 Kč
Daň z příjmu (15%):		300 Kč		0 Kč
Zaplaceno firmou:	2.680 Kč		2.000 Kč	
Příjem zaměstnance:		1.480 Kč		2.000 Kč
Finanční úspora:			680 Kč	520 Kč

Tab.4.1. Porovnání navýšení mzdy a navýšení zaměstnanecké výhody.

*Pokud by zaměstnavatel chtěl zvýšit mzdu svému zaměstnanci o 2.000,- Kč měsíčně, musel by za něho odvést sociální a zdravotní pojištění v celkové výši 680,- Kč. Jeho mzdové náklady by tak činily 2.680,- Kč. Pokud však stejnou částku pošle na penzijní nebo životní pojištění svého pracovníka, jsou jeho mzdové náklady pouze 2.000,- Kč.*

*Zaměstnanec by v případě, že dostane 2.000,- Kč formou mzdy musel odvést sociální pojištění, zdravotní pojištění a daň z příjmu. Čistý příjem by tak nebyl 2.000,- Kč, ale jen 1.480,- Kč. Jestliže zaměstnanec dostane 2.000,- Kč jako příspěvek na penzijní nebo životní pojištění ušetří 520,- Kč.*

V porovnávání konkurenčních bank budeme vycházet z celkových výpočtů měsíčních nákladů na jednoho zaměstnance a porovnáme si pobočky Raiffeisenbank, Unicredit Bank, Oberbank a Českou spořitelnu. Srovnávat budeme nejčastěji se vyskytující formy zaměstnaneckých výhod.



Obr. 4.1. Logo Raiffeisen BANK



Obr. 4.2. Logo UniCredit Group



Obr. 4.3. Logo Oberbank



Obr. 4.4. Logo Česká spořitelna

Benefity (měsíčně)	RB	Unicredit Bank	Oberbank	ČS
Dovolená (ročně)	25	25	25	25
Zdravotní volno (ročně)	4	6	0	5
Celkem ročně	29	31	25	30
Stravenky	(85)*	(80)*	(90)*	(80)*
Zaměstnavatel příspěvek	46,50	44	41	80
20 prac.dnů	930	880	820	1600
Penzijní připojištění	1.000	ze soc. fondu	0	1100
Životní pojištění	1.000	ze soc. fondu	0	333
Sociální fond (Cafeteria)	500	1.416,50	166,50	250
<b>Celkové náklady</b>	<b>3.430</b>	<b>2.296,50</b>	<b>986,50</b>	<b>3.283</b>
<b>Daňově uznatelné náklady</b>	<b>2.930</b>	<b>880</b>	<b>820</b>	<b>2313</b>

\* není sečteno .... hodnota stravenky za den

Tab.4.2. Porovnání zaměstnaneckých benefitů.

V této tabulce jsme porovnávali nejčastěji se vyskytující benefity, kterými jsou dovolená nad rámec stanovená zákonem, zdravotní volno, stravenky, příspěvky na penzijní a životní připojištění a sociální fond.

Nejvíce **volna za rok** mají zaměstnanci Unicredit Bank **31 dnů**, České spořitelny 30 dnů, Raiffeisenbank 29 dnů a nejméně v Oberbank 25 dnů.

Organizace s **nejvyššími náklady** je **Raiffesenbank** ve výši 3.430,- na jednoho zaměstnance měsíčně, což je **ročně 41.160,- Kč**, druhé místo patří **České spořitelně** s měsíčními náklady ve výši 3.283,- Kč, což je **39.396,- Kč ročně**. **Třetí příčka** patří **Unicredit Bank** s náklady ve výši 2.296,50,- Kč měsíčně, což představuje roční částku ve výši **27.558,- Kč** a **poslední místo je Oberbanky** s měsíčními náklady 986,50,- Kč, což představuje **ročně** částku ve výši **11.838,- Kč**.

Náklady odrážejí značnou část investice do každého zaměstnance a proto téměř všechny instituce se snaží co nejvíce optimalizovat tyto položky ve formě daňově uznatelných nákladů mezi které patří stravenky (zaměstnavatel si může uplatnit 55% hodnoty stravenky za den, maximálně však 48,30,- Kč), příspěvek na penzijní a životní pojištění (v součtu) až do výše 24.000,- Kč za rok.

Nejvíce **daňově uznatelných** nákladů má **Raiffeisenbank** ve výši 2.930,- Kč, což dělá **35.160,- Kč ročně**, na **druhém místě** je **Česká spořitelna** ve výši 2.313,- Kč, **roční položka** představuje **27.756,- Kč**. **Třetí místo** patří **Unicredit Bank** i když tady vidíme trošku zkreslenou formu daňově uznatelných nákladů, neboť zaměstnanec si uplatňuje výběr na penzijního a životního pojištění podle své potřeby ze sociálního fondu a **poslední místo** patří **Oberbank** s měsíční výši 820,- Kč, což **ročně** představuje částku **9.840,- Kč**.

## 5. Návrhy a doporučení

Raiffeisenbank má velice dobře propracovaný a sestavený systém benefitů pro své pracovníky. Náklady na jednoho zaměstnance představují nejvyšší nákladovou položku ze všech sledovaných konkurenčních bank. RB využívá možnost všech daňově uznatelných benefitů, což představuje pro ni v maximální míře optimalizaci nákladů. Banka může využít svého silného postavení na trhu a nákladového prvenství k tomu, že raději bude vyplácet peníze zaměstnancům na benefitech, než aby navyšovala mzdy a tak ušetří peníze sobě i zaměstnancům. Je možné, že z důvodu krize mohou banky stagnovat, nebo naopak snižovat náklady i na těchto formách odměňování. Pokud nastane taková situace, doporučovala bych snižovat ty formy benefitů, které nejsou daňově uznatelné jako např. sociální fond (Cafeteria).

## 6. Závěr

Na základě všech zjištěných informací o zkoumané organizaci, jsem dospěla k závěru, že zaměstnanecká motivace je naprosto dostatečným článkem systému a pro konkurenční banky může jít příkladem. Ostatní společnosti nevyužívají v plné míře a nebo vůbec daňově uznatelné náklady, což je škoda, protože tato nákladová položka může podpořit jejich motivační systém a tím přispět ke spokojenosti zaměstnanců, loajalitě vůči organizaci a snížení jejich fluktuace.

Bankovní sektor patří mezi instituce se spíše lépe propracovaným systémem benefitů než bývá u jiných společností. Uvědomují si, že kvalitní zaměstnanec se musí nejenom získat, ale i udržet a k tomu musí být dostatečně motivován.

Zaměstnanec banky musí organizaci finance, které poskytuje na mzdové náklady a benefity samozřejmě vydělat a tím je vyvíjen dostatečný tlak na zaměstnance aby dosahovali svých předem stanovených pracovních plánů a cílů.

Nefinanční motivace hraje také v systému odměňování velkou roli, protože v této uspěchané době se často zapomíná na úplně jednoduchou formu motivace, kterou je jen pochvala a nebo podpora nadřízeného. Někteří manažeři zapomínají, že zaměstnanci jsou především lidi se svými povinnostmi, vlastnostmi a starostmi. Úspěch v oblasti motivace zaměstnanců je také o osobním přístupu manažera k jednotlivým pracovníkům.

V dnešní době současnému managementu organizace výrazně nahrává ekonomická krize způsobená světovou finanční krizí. Výrazy jako propouštění, úspora nákladů,

nezaměstnanost atp. se dnes skloňují snad ve všech pádech. Lidé si dnes proto váží své práce více než kdykoli jindy a tím si kladou i nižší nároky na formu odměňování.

Raiffeisenbank pokud by potřebovala snižovat náklady, tak může využít svého štědrého systému benefitů a ubírat na daňově neuznatelných položkách, do kterých patří čerpání ze sociálního fondu.

.

## Použitá literatura

### Knižní publikace:

KOONTZ, H.; WEIHRICH, H. *Management*. Přel. Dolanský, V. 1. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1993. 659 s. ISBN 80-85605-45-7.

KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2006. 367 s. ISBN 80-7261-033-3.

KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Management Press, 2007. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.

NAKONEČNÝ, M.: *Motivace pracovního jednání a její řízení*. 1. vyd. Praha: Management Press, 1992. 258 s. ISBN 80-8560-301-2.

PELC, V. *Zaměstnanecké benefity čili sociální fond v praxi*. Praha: Soudy, 2005. 175 s. ISBN 80-86846-04-0.

PELC, V. *Zaměstnanecké benefity v roce 2009*. Praha: Linde, 2009. 334 s. ISBN 978-80-7201-754-6.

SCHERMERHORN, R. John. *Management*. Jr.. - 10th ed.. - Hoboken : Wiley, c2010 - xiv, 519, [73] s. : il. ISBN 978-0-470-29437-6

SCHOLLEOVÁ, H. *Ekonomické a finanční řízení pro neekonomy*. Praha: Grada, 2008. 256 s. ISBN 978-80-247-2424-9

STÝBLO, J. *Personální management*. Praha: Grada, 1993. 334 s. ISBN 80-85424-92-4

*Zákoník práce – úplné znění zákona s komentářem k 1.1.2007*. Poradce s.r.o. ISBN 80-7365-094-0

## Seznam použitých zkratek

a.s.	akciová společnost
Sb.	sbírka
RBCZ	Raiffeisenbank v České republice
RZB	Raiffeisen Zentralbank Österreich AG
RBG	Raiffeisen Banking Group
CZ	český jazyk
AJ	anglický jazyk
RB	Raiffeisenbank
SŠ	střední škola
ZŠ	základní škola

## **Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce**

Prohlašuji, že

- jsem byla seznámena s tím, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, bakalářskou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že bakalářská práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího bakalářské práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o bakalářské práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, bakalářskou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 7. 5. 2010

Adresa trvalého pobytu:

Korunní 1211/47, 709 00 Ostrava – Mariánské Hory

.....

Kateřina Čmielová



## **Seznam příloh**

### **Příloha č. 1**

Organizační schéma společnosti Raiffeisenbank

### **Příloha č. 2, č. 3, č. 4**

Výpočet variabilní složky mzdy

### **Příloha č. 5**

Žádost o převod platby na penzijní připojištění

### **Příloha č. 6**

Žádost o převod platby na životní pojištění

### **Příloha č. 7, č. 8, č. 9, č. 10**

Návod na používání CAFETERIE a aplikace BENEFITY